

Rapport annuel sur l'évaluation 2010

Présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI
à sa réunion de juin 2010

Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement
international

Tables des matières

Introduction	1
Aperçu du rapport.....	1
L'examen externe entérine la conception de l'évaluation au CRDI.....	2
Modifications apportées au processus d'examen externe	3
L'année à venir	3
Faits saillants en ce qui concerne les évaluations stratégiques.....	5
De la nécessité de repenser les conférences d'envergure du point de vue des stratégies, de la dynamique et des systèmes pour renforcer le pouvoir rassembleur du CRDI	5
Évaluation du transfert de la responsabilité de secrétariats internationaux	8
Principes directeurs en matière de transfert de responsabilité	12
Examens de programmes	13
Élaboration d'outils et de méthodes	17
Les outils d'analytique Web au service de l'évaluation.....	17
Grandes constatations quant à l'applicabilité de l'analytique Web à l'évaluation	18
Les répercussions en ce qui concerne l'évaluation.....	21
Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation	22
Apprentissage en matière d'évaluation au Centre	25
Annexe 1. Sigles	i
Annexe 2. Plan d'évaluation de l'exercice 2010–2011.....	iii
Annexe 3. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2009–2010.....	x
Annexe 4. Évaluations réalisées de 2005 à 2010	xiv
Annexe 5. Réponse de la direction.....	xv

Introduction

Le Rapport annuel sur l'évaluation (RAE) est présenté au Conseil des gouverneurs en juin de chaque année. On y trouve les faits saillants des activités d'évaluation qui ont eu lieu dans l'ensemble du CRDI au cours de l'année écoulée, de même que de l'information à la fois sur les évaluations effectuées et sur celles qui sont prévues. Le rapport de 2010 coïncide avec la présentation du rapport de l'examen externe de la Section de l'évaluation et de la Stratégie d'évaluation du Centre au Conseil des gouverneurs, deux documents qui donnent un aperçu de la fonction d'évaluation exercée au CRDI. Le présent rapport offre donc une analyse approfondie des sujets d'évaluation choisis.

L'évaluation a pour but d'aider le CRDI à améliorer sa programmation. À cette fin, la Section de l'évaluation concentre ses activités dans trois domaines : l'exécution d'évaluations stratégiques et l'appui aux examens externes des programmes du Centre (les programmes commandent aussi des évaluations); l'élaboration d'outils et de méthodes d'évaluation; le renforcement des capacités d'effectuer des évaluations et de les utiliser, tant chez le personnel des programmes que chez les chercheurs appuyés par les programmes du CRDI, un besoin permanent. Cette gamme d'activités fait en sorte que le système d'évaluation du CRDI est sans pareil et que la fonction d'évaluation y est solide. Le présent rapport fait état des travaux appuyés par le Centre dans chacun de ces domaines au cours de l'année écoulée.

Aperçu du rapport

L'introduction présente la structure du rapport, les faits saillants de l'examen externe de la Section de l'évaluation portant sur les cinq dernières années et les modifications apportées au processus d'examen externe.

La première partie porte sur les constatations émanant de deux évaluations stratégiques terminées cette année. L'une examinait l'appui accordé par le CRDI à des conférences d'envergure, notamment celles où le Centre a joué un rôle déterminant. L'autre se penchait sur le transfert de la responsabilité de programmes ou de secrétariats à des entités indépendantes. Ces deux évaluations relèvent des réussites importantes, mais elles soulignent également que l'absence d'objectif explicite dans certains cas réduit les possibilités que les travaux du Centre soient couronnés de succès.

La deuxième partie se penche sur les constatations émanant de l'examen externe de telecentre.org, un programme élaboré et administré en partenariat avec la société Microsoft et la Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse, et hébergé jusqu'à tout récemment au CRDI. La responsabilité du programme, aujourd'hui la Fondation telecentre.org, a été transférée la commission des TIC des Philippines

(Commission on Information and Communication Technology, CICT) le 3 mars 2010. Les constatations servent à guider la Fondation dans son évolution et seront également utiles à la gestion des programmes d'envergure réunissant plusieurs bailleurs de fonds partenaires qu'entreprendra le CRDI à l'avenir.

La troisième partie aborde l'exploration à laquelle s'est livrée la Section de l'évaluation concernant l'emploi des outils d'analytique Web pour évaluer l'influence et l'utilisation de la recherche diffusée sur Internet. À mesure que se multiplient les utilisations d'Internet, il importe d'examiner en quoi ce moyen de diffusion peut être utile à l'évaluation. La Section présente ici les premières constatations qu'elle a pu dégager de son étude; elle poursuivra ses travaux au cours des années à venir.

La dernière partie offre un survol de la pratique de l'évaluation au Centre. Elle comprend un aperçu des appréciations de la qualité des évaluations effectuées par le Centre, présente les dernières publications des programmes portant sur l'évaluation et fait état des activités de formation en évaluation offertes par la Section de l'évaluation au personnel du Centre.

Les annexes comprennent le prochain plan d'évaluation (annexe 2) et la liste de tous les rapports d'évaluation reçus cette année (annexe 3).

L'examen externe entérine la conception de l'évaluation au CRDI

L'examen externe de la Section de l'évaluation effectué cette année entérine résolument la démarche que le CRDI a adoptée en matière d'évaluation de même que les rôles qu'ont joués la direction, le personnel des programmes, les partenaires de projets et la Section de l'évaluation pour assurer son efficacité. L'examen approuve la nature décentralisée du système et reconnaît l'importance d'effectuer les évaluations les plus susceptibles d'être utilisées au sein du Centre. Le rapport souligne en particulier les efforts importants que le Centre déploie pour chercher de nouvelles démarches d'évaluation améliorées et résoudre les défis inhérents à l'évaluation de la recherche pour le développement. Les examinateurs traitent également de l'équilibre que la Section de l'évaluation doit assurer entre les services qu'elle fournit à l'interne et ses travaux en matière de recherche et développement. Ils soulignent à cet égard le fait que la Section consacre la plus grande partie de son temps à réaliser des activités de soutien interne avec le personnel des programmes et la direction et que le Centre est le principal bénéficiaire de ses activités de recherche et développement. L'examen précise également que la Section doit faire davantage connaître son action au reste du CRDI. Ces questions, ainsi que d'autres soulevées dans le cadre de cet examen, sont abordées dans la stratégie d'évaluation présentée aux gouverneurs.

Modifications apportées au processus d'examen externe

Dans le cadre du cycle de programmation du CRDI, chaque programme fait l'objet d'un examen externe tous les cinq ans. En mars 2010, les gouverneurs ont reçu les rapports des examens externes des programmes du domaine Politique sociale et économique, et du programme Partenariats canadiens qui relève de la Division des initiatives spéciales. Les constatations qui en émanent servent maintenant à l'élaboration de nouveaux descriptifs de programme. Cette année, cinq programmes¹ sont soumis à un examen externe; les rapports seront présentés aux gouverneurs au mois d'octobre. Ces examens complèteront le troisième cycle d'examen externe des programmes du Centre.

Cette année, la Section de l'évaluation a revu le processus d'examen externe des programmes. Les gouverneurs se rappelleront que cette nouvelle démarche a été mise à l'essai pour l'examen du programme Paix, conflits et développement. Elle a ensuite été utilisée, après certaines modifications, pour l'examen de la Section de l'évaluation et elle l'est pour les cinq examens en cours.

La démarche comporte deux volets. Le programme produit d'abord un rapport qui résume les principales réalisations de la période visée par le descriptif. Ce rapport sert ensuite de base à un comité d'examen externe indépendant, qui vérifie ces réalisations au moyen de son propre examen des faits présentés et apprécie la qualité des extraits des recherches appuyées par le programme. Les membres du comité sont des spécialistes du domaine à l'étude, et l'un d'entre eux possède une solide expérience en évaluation de programmes. Cette démarche correspond avec celle qu'utilisent beaucoup d'organismes de recherche, car la Section de l'évaluation s'en est inspirée pour proposer cette nouvelle démarche au CRDI. Les programmes lui ont vigoureusement donné leur aval et ils ont saisi l'occasion de réfléchir que leur offrait le processus de rédaction des descriptifs. La direction a également entériné cette démarche qu'elle considère allégée, mais non moins rigoureuse. La Section de l'évaluation continuera d'apprécier l'efficacité de la démarche et la mesure dans laquelle elle répond aux besoins du CRDI et du Conseil des gouverneurs.

L'année à venir

Le Centre s'attend à une année stimulante au chapitre de l'évaluation. L'examen externe de la Section de l'évaluation a confirmé la pertinence de la conception de l'évaluation au CRDI. La Section s'efforcera donc d'accroître la qualité et l'ampleur des activités d'évaluation et de la pensée évaluative, tant au Centre qu'au sein des milieux de la recherche avec lesquels il collabore. Cette année, le Centre adopte un nouveau Cadre stratégique et il mettra en oeuvre une nouvelle stratégie d'évaluation, une fois que le Conseil l'aura approuvée. Par ailleurs, toutes les évaluations stratégiques entreprises ont pris fin au cours de l'année écoulée. Au cours de la prochaine année, le personnel et la direction seront consultés sur des sujets pertinents en vue des

¹ Les trois programmes régionaux du domaine Technologies de l'information et de la communication au service du développement (ACACIA, Pan Asie et Connectivité et équité dans les Amériques (CEA)), ainsi que les programmes Gouvernance, équité et santé (GES) et Innovation, technologie et société (ITS), font l'objet d'un examen.

évaluations stratégiques à venir, en particulier celles qui serviront à orienter la mise en oeuvre du Cadre stratégique 2010–2015. La Section de l'évaluation veillera à la réalisation complète de cinq examens externes de programmes et elle continuera de collaborer avec les programmes concernant leurs activités d'évaluation. Conformément à la stratégie d'évaluation, la Section prévoit se concentrer cette année sur l'enrichissement du domaine de l'évaluation. Le renforcement et la professionnalisation de l'évaluation dans les pays du Sud sont essentiels à des organismes de recherche vigoureux qui contribuent au développement.

Faits saillants en ce qui concerne les évaluations stratégiques

Les évaluations stratégiques ont pour but de permettre de mieux comprendre des questions qui intéressent l'ensemble du CRDI et d'améliorer la programmation établie par domaine de programme et par région. Elles sont directement reliées aux grands objectifs du Centre (le renforcement des capacités de recherche dans les pays du Sud, par exemple) ou aux mécanismes utilisés pour les atteindre (notamment, le transfert de la responsabilité de programmes).

Les évaluations stratégiques remplissent plusieurs objectifs. Premièrement, elles fournissent des données probantes confirmant la réussite ou l'échec des efforts déployés par le CRDI dans un domaine particulier. Deuxièmement, elles éclairent le Centre sur la façon d'améliorer son fonctionnement. Enfin, elles affermissent la culture de l'évaluation en instaurant une démarche commune axée sur les résultats et la réflexion et qui recourt à des données probantes pour vérifier des hypothèses.

En 2009, le CRDI a reçu les rapports finals de deux évaluations stratégiques qu'il avait commandées — l'une sur la participation du CRDI à des conférences d'envergure et l'autre, sur le transfert de la responsabilité de programmes et de réseaux. Voici les faits saillants de ces évaluations. L'annexe 4 dresse une liste des évaluations stratégiques effectuées au cours des cinq dernières années.

De la nécessité de repenser les conférences d'envergure du point de vue des stratégies, de la dynamique et des systèmes pour renforcer le pouvoir rassembleur du CRDI²

Contexte

Les conférences d'envergure qui se tiennent dans le milieu du développement exigent un investissement énorme en argent, en énergie et en temps de même que différents types de ressources et d'efforts. Et ce, non seulement de la part des organisateurs de ces rencontres ou de ceux qui les financent, mais également des participants qui se déplacent de partout dans le monde pour y assister. Préoccupé par les investissements consacrés à ces activités et désireux de tirer pleinement profit de ce levier pour faire avancer la recherche au service du développement, le CRDI a demandé à une équipe de chercheurs de l'Institute of Development Studies (IDS) d'effectuer une étude sur la nature de sa participation aux conférences d'envergure ainsi que sur les possibilités qu'elles offrent et les défis qui y sont associés. L'évaluation s'adressait avant tout aux membres du personnel des programmes qui seront chargés d'organiser ces conférences à l'avenir. Bon nombre des constatations sont donc directement applicables à leur travail.

² Ceci est un résumé. Le rapport intégral (*The Large Conference Re-Imagined: Strategies, Dynamics, and Systems for IDRC's Convening Capacity*) est [accessible en ligne](#).

L'évaluation se fondait sur l'expérience vécue par le CRDI à titre de coorganisateur ou d'initiateur de treize conférences d'envergure. Les membres de l'équipe qui a réalisé l'évaluation ont parcouru les écrits consacrés aux conférences, ont sondé la mémoire institutionnelle du CRDI (notamment en s'entretenant avec des membres clés du personnel du Centre et en passant en revue des documents traitant de la planification de conférences et de la participation à des conférences) et ont effectué une étude ethnographique du Forum international écosanté qui s'est tenu à Mexico en 2008. Les suggestions et recommandations pratiques formulées dans le rapport sont le fruit de longues discussions que les membres de l'équipe d'évaluation ont eues avec des organisateurs, des participants et des membres d'équipes, travaillant au CRDI ou non. Elles visent à aider les différentes équipes intéressées du CRDI à profiter de l'expérience acquise par les autres. En 2009, on a organisé à Ottawa un atelier dans le but de transmettre les constatations de l'évaluation au personnel des programmes du Centre et de l'encourager à les prendre en compte.

Principales constatations

Le CRDI utilise manifestement une approche novatrice de la planification, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des conférences, mais il n'a pas de cadre stratégique en matière de prise de décisions, de planification et d'évaluation.

Il ressort de l'évaluation que l'absence d'un cadre stratégique orientant la participation du Centre à des conférences d'envergure est à l'origine

- d'un manque de pratique en matière de planification et d'évaluation de la participation du Centre à des conférences de ce type;
- d'une incapacité à évaluer l'impact et les incidences de ces conférences en se fondant sur des critères clairement établis;
- de l'insuffisance des données et des documents nécessaires pour surveiller et évaluer les coûts par rapport aux avantages de ces rencontres.

Si n'importe quelle conférence est susceptible d'apporter une contribution générale à la réalisation de la mission du CRDI suffisante pour justifier la participation de ce dernier, certaines données portent à croire qu'en pratiquant l'entrepreneuriat en matière de politiques, le CRDI pourrait non seulement jouer un rôle plus déterminant et plus stratégique par rapport aux conférences d'envergure, mais également corriger les lacunes et exploiter avantageusement les atouts résumés au tableau 1 ci-après.

Tableau 1. Atouts et lacunes en ce qui concerne la participation du CRDI à des conférences d'envergure

Atouts	Lacunes
<p>Vastes connaissances institutionnelles quant à ce qui fonctionne bien et capacité acquise d'innover de l'intérieur du système.</p> <p>Conscience du fait que les conférences d'envergure offrent d'excellentes occasions de mettre en valeur ou de généraliser des idées et pratiques novatrices.</p> <p>Existence de pratiques souples en ce qui concerne divers aspects de la participation à des conférences : la préparation, le financement, l'animation et le suivi. Ces pratiques favorisent les occasions d'innover, occasions que certains organisateurs saisissent de temps à autre.</p> <p>Conscience, au CRDI et chez ses partenaires, de la possibilité de réaliser un apprentissage davantage systémique. Cette demande de pratique réflexive est la première étape du processus de renforcement des capacités de gérer les conférences d'envergure plus efficacement.</p> <p>Présence d'un sentiment très net que les conférences n'existent pas en vase clos. Cette impression découle d'une compréhension approfondie du fait que l'influence s'exerce de façon non linéaire et repose sur les interactions.</p> <p>Conscience, chez un grand nombre d'employés, des nombreux objectifs auxquels peut correspondre une seule conférence.</p>	<p>Au CRDI, il n'y a pas d'orientation stratégique bien articulée qui vienne stimuler l'innovation, guider la collaboration et rationaliser les efforts.</p> <p>Le personnel et les gestionnaires du CRDI n'utilisent pas de façon stratégique les outils de planification (comme le chemin critique) qui leur permettraient d'établir des liens entre les activités et le mandat du Centre.</p> <p>Au Centre, il y a peu de normes qui visent à favoriser ou à stimuler l'innovation dans des domaines qui sont essentiels pour maximiser les chances que les conférences soient perçues comme des réussites.</p> <p>Les cadres d'évaluation évaluent les conférences comme s'il s'agissait d'activités en vase clos; ils ne permettent pas d'effectuer le suivi des incidences obtenues au fil du temps ou par rapport à une stratégie plus vaste. Cela importe pour que le CRDI puisse plus solidement établir l'importance que revêt sa participation à des conférences d'envergure pour la réalisation de son mandat international. Il n'existe aucune directive en matière de surveillance des coûts des conférences d'envergure.</p> <p>Les employés ne savent pas trop comment traduire leur compréhension de la complexité de la dynamique des conférences et ont tendance à se rabattre sur des pratiques inappropriées, comme adopter une structure trop rigide ou restreindre la diversité des espaces de discussion.</p>

L'entrepreneur en politiques est un agent catalyseur qui favorise l'introduction, la transposition et l'enracinement de nouvelles idées dans la pratique courante (Kingdon 1995; Corbett 2003). Si le CRDI adoptait une telle approche, les conférences d'envergure lui offriraient des occasions stratégiques d'optimiser l'efficacité et l'efficacé de ses investissements à titre de bailleur de fonds, d'organisateur ou de coorganisateur, et ce, notamment aux chapitres suivants :

- les coûts de renonciation,
- les possibilités d'apprentissage adaptatif,
- les possibilités de renforcement des capacités,
- les investissements nécessaires pour produire des changements durables,
- les coûts du carbone.

Le rapport souligne en outre la nécessité pour le personnel du CRDI de planifier consciencieusement, d'entrée de jeu, tous les aspects de la participation du Centre à ce type de conférence, afin d'assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources et de permettre à l'organisme d'effectuer plus facilement le suivi des coûts réels de ces rencontres et des incidences qui en découlent.

Évaluation du transfert de la responsabilité de secrétariats internationaux³

Contexte

Depuis les années 1990, le CRDI participe à la mise sur pied, puis à la cessation des activités ou au transfert de la responsabilité, de secrétariats ou de quasi-secrétariats internationaux. Des secrétariats internationaux financés par plusieurs bailleurs de fonds ont été créés pour servir d'incubateurs à des idées de recherche novatrices. Le Centre procède actuellement au transfert de la responsabilité de deux programmes et la haute direction a demandé qu'on se penche sur les expériences antérieures en la matière afin d'en tirer des enseignements. Cette tâche a été confiée à la société d'experts-conseils The Governance Network^{MC}, qui a eu également pour mandat d'élaborer des principes directeurs susceptibles d'orienter les pratiques en matière de transfert de responsabilité. La haute direction s'est depuis servi des constatations pour planifier et mettre en oeuvre le transfert de la responsabilité de telecentre.org, achevé avec succès en mars 2010.

En se fondant sur les motifs du transfert de la responsabilité, l'emplacement géographique des secrétariats, les possibilités de réussite, l'apport des bailleurs de fonds et la viabilité après le transfert, il a été décidé de retenir aux fins de l'étude sept secrétariats, à savoir l'Initiative micronutriments (IM), le Secrétariat international Bellanet, le Secrétariat du Réseau international de forêts modèles (SRIFM), le Secrétariat pour une politique commerciale et industrielle (TIPS), le Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique (SISERA), le Réseau international sur le bambou et le rotin (INBAR) et le Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC).

Transfert de la responsabilité de secrétariats internationaux

Bien qu'« hébergés » au CRDI, ces secrétariats sont tenus de fonctionner de manière semi-autonome. Leurs activités sont assujetties aux politiques et pratiques administratives du CRDI, et leurs programmes de recherche sont intimement reliés aux programmes du Centre. Les coûts d'administration de ces secrétariats sont couverts dans le cadre des contributions du CRDI en tant que bailleur de fonds. Même si un secrétariat est administré par un comité directeur ou un conseil consultatif, sur le plan juridique, chaque secrétariat est comptable au CRDI. Le transfert de responsabilité nécessite souvent la création d'entités juridiques distinctes. Des 15 secrétariats établis depuis 1992, trois sont devenus des entités juridiques distinctes (IM, ATPS, TIPS), un est devenu une organisation internationale (INBAR), un autre est devenu une entreprise canadienne, le Global Action Television Network ou WETV, un a été absorbé par un ministère fédéral (SRIFM), un autre fait partie d'un réseau, l'Asia Development Research Forum, et trois ont été intégrés à la programmation du CRDI (processus d'intégration de la responsabilité) (le Programme d'économie environnementale pour

³ Ceci est un résumé. Le rapport intégral (*Évaluation du transfert de la responsabilité des secrétariats internationaux du Centre de recherches pour le développement international*) est [accessible en ligne](#).

l'Asie du Sud-Est, Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac et le Secrétariat de gestion de l'environnement). Les cinq autres ont cessé leurs activités.

De bonnes pratiques

Le CRDI appuie l'innovation et la recherche; il n'assure pas la *mise en oeuvre* de programmes de développement. Une fois que l'idée s'avère efficace, elle passe généralement à l'étape de la mise en oeuvre et les aspects liés à la recherche s'estompent. À ce stade, l'initiative ne cadre plus avec la mission du CRDI telle que prescrite par la loi (comme ce fut le cas avec l'IM, l'INBAR et le SRIFM). La mission du CRDI est, en ce sens, unique en son genre; il n'est donc pas étonnant de constater, d'après l'examen des documents, que très peu de bailleurs de fonds pratiquent le transfert de responsabilité comme le fait le CRDI.

Toutefois, on peut dégager de l'examen des expériences des bailleurs de fonds en matière de retrait ou de transition des principes directeurs relativement au transfert de responsabilité, le plus important étant qu'il faut prévoir ce retrait ou cette transition dès la phase de conception du programme. En planifiant le plus tôt possible la phase de retrait ou de transition, il est plus aisé de demeurer axé sur les résultats, c'est-à-dire de déterminer les incidences attendues en fonction de l'échéance fixée et des ressources attribuées. Cette façon de faire garantit également la transparence, puisque toutes les parties prenantes connaissent clairement les jalons du programme et les engagements des bailleurs de fonds, des partenaires et du personnel durant une période bien circonscrite. Toujours selon les bonnes pratiques, le plan de retrait devrait être suffisamment souple pour que les parties concernées aient le temps de se préparer à la fin ou à la transition d'un programme. Il ne faut toutefois pas leur laisser trop de temps, ce qui aurait pour effet d'engendrer une dépendance envers le programme dans sa forme initiale. Le plan devrait prévoir la participation des principaux partenaires à la conception du programme ainsi qu'aux activités de suivi. Pour que le retrait ou la transition ne surprenne personne, il est nécessaire de prendre des décisions claires, en temps opportun, et d'entretenir continuellement le dialogue.

Principales constatations

À propos de la politique et de la pratique du CRDI en matière de transfert de responsabilité

Au cours des vingt années d'expérience qu'il a acquise en ce qui a trait au transfert de responsabilité, le Centre n'a élaboré aucune politique ni aucune ligne directrice officielle relativement à la formulation de stratégies de transfert, à la gestion des processus connexes et à la viabilité des programmes et des secrétariats transférés. Dans sa Stratégie générale 2000–2005, le CRDI aborde explicitement la question du transfert de responsabilité : « *Le Centre cherchera [...] à déléguer à des institutions du Sud la responsabilité de la coordination, de l'administration et de la gestion des programmes et des réseaux.* » La Stratégie mentionne également ceci : « *Le transfert comporte la cession à un organisme externe de la maîtrise du contenu et de la gestion d'une activité*

hébergée au Centre. » Généralement, les personnes interrogées comprenaient ce concept de transfert de responsabilité et reconnaissaient qu'il était relié à l'autonomisation des organismes du Sud, une valeur clé du CRDI. Toutefois, plusieurs ne considéraient pas nécessairement le transfert de responsabilité comme une pratique ou un principe fondamental du CRDI, mais y voyaient plutôt une « tactique » mise en oeuvre pour essaimer un secrétariat ou un programme ou pour assurer la transition. Ce ne sont pas tous les répondants qui avaient compris que les secrétariats avaient été établis pour une période bien définie, et que le Centre allait en transférer la responsabilité. Les motifs du transfert de la responsabilité de certains secrétariats étaient souvent vagues, et les répondants s'entendaient pour dire que les décisions avaient été négociées à un échelon très élevé. Ces décisions étaient toutefois fondées sur des circonstances précises, sur un changement de priorité au sein d'un programme ou sur de nouvelles possibilités qui s'offraient plutôt que sur le principe du transfert de responsabilité prôné par le CRDI. C'est pourquoi on commençait à planifier la transition seulement lorsque la décision de transférer la responsabilité était prise, et non pas dès la mise sur pied du secrétariat. En outre, l'importance des facteurs externes ne doit pas être sous-estimée, car ceux-ci influent sur l'approche adoptée, l'échéancier, les efforts déployés, la réussite du processus de transfert et le transfert en soi. Ces facteurs sont, entre autres, la disponibilité d'un bénéficiaire intéressé et apte, la volonté collective des bailleurs de fonds externes et l'accessibilité et la prévisibilité du financement.

À propos de l'efficacité du processus de transfert

Étant donné ces nombreuses variables, il n'est pas surprenant que le CRDI ait plus ou moins réussi à cet égard. Le transfert de la responsabilité de l'AERC et de TIPS ont été considérés comme des réussites en ce qui concerne le moment choisi, l'attention accordée aux principales composantes, la gestion des relations avec les bailleurs de fonds et la communication continue avec les principaux intervenants. L'IM et le SRIFM constituent également des exemples de transfert efficace. La plupart des personnes interrogées s'entendaient pour dire que les facteurs qui contribuent le plus à l'efficacité du processus de transfert de responsabilité sont reliés a) à l'expérience, aux compétences et au leadership des directeurs exécutifs; b) à la communication et à l'inclusion du personnel, des bailleurs de fonds et des partenaires dans le processus; c) à la clarté et à la rapidité des décisions ayant trait à l'orientation stratégique et à la mise en oeuvre de la transition; d) à la participation directe des principaux dirigeants. Dans les cas où le processus s'est révélé moins efficace, comme pour Bellanet et SISERA, les piètres capacités de leadership et le manque de communication ont été cités comme les principaux facteurs ayant contribué à cet état de fait. Une attention particulière accordée à la gestion du changement et aux ressources humaines a aussi été citée comme facteur crucial de réussite.

À propos de la viabilité des entités après le transfert et principes directeurs dégagés

Rétrospectivement, les parties prenantes étaient d'avis que le transfert de responsabilité était nécessaire la plupart du temps et que, dans certains cas, il s'avérait inévitable, car les secrétariats étaient devenus trop imposants ou ne cadraient plus avec

la mission de recherche du Centre. On prévoyait aussi que le transfert de responsabilité allait être bénéfique autant pour le secrétariat que pour le CRDI. Pour le secrétariat, l'autonomie en matière de gestion et l'accès à un financement provenant d'autres bailleurs de fonds comptaient parmi les principaux avantages anticipés, tandis que le CRDI pouvait prévoir l'allègement de sa charge de travail sur les plans administratif et financier et la possibilité de recentrer ses efforts sur sa mission. Certaines entités dont la responsabilité a été transférée, comme l'IM, le SRIFM, l'INBAR, l'AERC et TIPS, ont pu bénéficier d'un financement accru des bailleurs de fonds, améliorer leurs relations avec un large éventail d'organismes partenaires ou de pays et asseoir leur réputation sur la scène internationale. La période suivant le transfert de responsabilité a cependant été difficile pour plusieurs. TIPS et l'INBAR ont eu de la difficulté à obtenir un financement de base, car les bailleurs de fonds préfèrent généralement financer des programmes précis. C'est pourquoi les entités dont la responsabilité est transférée disent beaucoup apprécier le fait que le CRDI leur lègue un financement de base. Toutefois, le Centre devrait élaborer des lignes directrices pour encadrer l'attribution ou la cessation du financement de base. L'habitude de choisir des administrateurs de programme pour diriger des secrétariats nouvellement transférés, surtout lorsque ces derniers n'ont pas les compétences en leadership et en gestion nécessaires pour faire du bon travail sans un solide soutien institutionnel, constitue une autre des difficultés cernées. Une bonne façon de remédier à cette lacune est de déterminer soigneusement les compétences de base requises et de choisir les directeurs exécutifs qui conviennent le mieux par voie de concours ouverts.

En conclusion, le processus de transfert de responsabilité a abouti, dans la plupart des cas, aux résultats escomptés, c'est-à-dire à la formation d'entités juridiques distinctes faisant fond sur l'idée novatrice à laquelle le CRDI avait servi d'incubateur. À partir des sept cas examinés, il est possible de dégager des principes directeurs fondamentaux susceptibles de favoriser un transfert de responsabilité des plus efficaces. Les voici.

Principes directeurs en matière de transfert de responsabilité

- 1. Planifier le transfert le plus tôt possible.** Il s'agit de l'une des pierres angulaires de tout transfert de responsabilité réussi, qui nécessite l'élaboration d'une stratégie bien pensée et entretenant des liens solides avec la mission, les valeurs et l'orientation stratégique du CRDI.
- 2. Renforcer les capacités.** Dans la plupart des cas, un processus fructueux de transfert de responsabilité et l'autonomisation des organismes du Sud exigent un renforcement considérable des capacités qui doit être amorcé bien avant le processus de transfert.
- 3. Collaborer et établir des partenariats.** Dans chaque cas étudié, la communication ouverte et transparente avec le personnel, les bailleurs de fonds et les partenaires s'est révélée un facteur crucial à la réussite du transfert de responsabilité.
- 4. Élaborer une stratégie de transition.** Lorsqu'on a une bonne idée de l'orientation stratégique et des échéances, il est essentiel d'élaborer une stratégie de transition ou un plan de gestion du changement abordant les aspects humains du transfert.
- 5. Veiller à la continuité de l'entité.** Il est essentiel d'élaborer un plan garantissant l'engagement et la disponibilité continus du capital intellectuel nécessaire, comme tous les cas de transfert de responsabilité fructueux du CRDI l'ont démontré.
- 6. Créer de solides cadres de gouvernance et de gestion.** Il s'agit de prendre le temps, dès le début du processus de transfert de responsabilité, de régler les questions de gouvernance et d'élaborer et de mettre en oeuvre les processus de gestion, tels que le recrutement, la gestion financière, la gestion des programmes, la reddition de comptes, le suivi et l'évaluation.
- 7. Démontrer le rendement de l'investissement et assurer la stabilité du financement.** Par-dessus tout, l'entité doit être assez solide sur le plan conceptuel et avoir démontré un rendement suffisant de l'investissement pour attirer assez de financement des bailleurs de fonds et ainsi assurer la survie du programme nouvellement reconfiguré.

Examens de programmes

Les examens de programmes contribuent à l'apprentissage et à la reddition de comptes au sein des programmes du CRDI. Ils servent à planifier les activités à venir et à évaluer le rendement. L'examen de telecentre.org est l'un de ces examens externes visant à éclairer la pratique et l'orientation de la programmation à l'avenir.

Résumé de l'examen du programme telecentre.org

Contexte

Créé en 2005 par le CRDI, la société Microsoft et la Division du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse, et hébergé au CRDI, telecentre.org est un réseau mondial de personnes et d'organismes déterminés à accroître les retombées sociales et économiques de dizaines de milliers de télécentres communautaires en consolidant leurs assises et en améliorant leur savoir-faire. En investissant dans les réseaux et les organismes qui travaillent directement avec les télécentres, telecentre.org donne aux gens qui veulent utiliser la technologie pour favoriser le développement communautaire les moyens d'agir, comme ils le veulent et où qu'ils se trouvent ⁴.

Les télécentres

Les télécentres sont des espaces publics où les gens peuvent utiliser des ordinateurs, Internet et d'autres technologies pour prendre part à la société du savoir comme bon leur semble.

En 2009, le CRDI a commandé un examen⁵ du programme telecentre.org afin a) d'éclairer l'orientation future du programme et d'améliorer les stratégies d'exploitation et de gestion étant donné le transfert de sa responsabilité à la nouvelle Fondation telecentre.org aux Philippines; b) d'élaborer des recommandations utiles à la gestion des programmes d'envergure réunissant plusieurs bailleurs de fonds partenaires qu'entreprendra le CRDI à l'avenir, et en particulier ceux auxquels participe un partenaire du secteur privé. L'examen comportait un examen de la documentation, des entrevues avec les principaux intervenants, l'analyse de la présence sur le Web (communauté virtuelle), l'analyse des intervenants qui prennent part aux activités et interagissent en ligne, et des études de cas réalisées au Mali, au Bangladesh et en Colombie.

Principales constatations

L'évaluation a permis de constater que telecentre.org avait favorisé la création d'un consensus autour d'un concept général — le télécentre — qui avait l'aval de la plupart des gens et organismes oeuvrant à l'accès public aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Le programme telecentre.org a aidé à consolider le milieu des

⁴ telecentre.org.

⁵ [Version intégrale du rapport](#)

télécentres en favorisant la convergence des objectifs. Il a soutenu la création de réseaux, permettant ainsi aux télécentres de consolider leurs assises et d'unir leurs efforts. Le fait que telecentre.org a compris la nécessité de renforcer les liens entre les télécentres et qu'il s'y est attaqué d'une façon très directe a contribué à la perception de plusieurs participants à l'examen selon laquelle le programme est une réussite.

Cinq piliers

Le plan d'activités de telecentre.org a évolué en une structure reposant sur **cinq piliers** : les réseaux, l'université des télécentres, le contenu et la viabilité des télécentres, la recherche et la mutualisation des connaissances. L'évaluation a porté sur les incidences des activités touchant à ces cinq piliers. En voici les constatations.

- Le programme telecentre.org a contribué à la création de plusieurs nouveaux **réseaux** et, par conséquent, à la consolidation du mouvement des télécentres.
- Bien que l'**université des télécentres**, conçue pour favoriser l'apprentissage, ne faisait pas explicitement partie du plan d'activités et qu'elle se soit ajoutée tardivement au projet, elle apporte une plus-value éventuelle considérable au mouvement des télécentres.
- Les objectifs soutenaient l'élaboration de **contenu et de services** que les télécentres et les réseaux de télécentres pourraient utiliser afin de tirer des revenus et assurer leur **viabilité** financière et sociale; toutefois, il n'y a guère de données indiquant que cela se soit produit.
- La création du pilier **recherche** a permis de sensibiliser davantage à la nécessité de planifier des activités de recherche plus ciblées au sein du programme, et les rapports des travaux financés — notamment l'étude mondiale des incidences de l'accès public aux TIC, financée par la Fondation Bill et Melinda Gates — ont été bien accueillis.
- Même si l'obtention de résultats au regard de la **mutualisation des connaissances** a été difficile au début, en raison de l'évolution rapide de l'accès à Internet et de son utilisation, et de l'inadéquation des logiciels et des processus de gestion, on est parvenu à mettre sur pied une communauté virtuelle dynamique (<http://www.telecentre.org>) à laquelle participent activement les personnes engagées dans le mouvement des télécentres.

Rencontres en personne

L'organisation de **rencontres en personne** pour chacun des piliers a occasionné des dépenses considérables. Mais plusieurs intervenants (notamment le personnel et les proches collaborateurs de telecentre.org de même que le CRDI) ont jugé que cet investissement avait été déterminant dans la création des réseaux et la mobilisation du mouvement des télécentres à l'échelle mondiale. L'examen a permis de constater

- que les rencontres en personne ont compté pour beaucoup dans la participation d'un grand nombre de personnes engagées dans le mouvement des télécentres et qu'elles ont permis de faire connaître les acteurs principaux;

- qu’au cours de ces rencontres, telecentre.org a noué le dialogue principalement avec des ONG; il a plutôt recouru à d’autres mécanismes pour discuter avec les représentants des gouvernements et le secteur privé;
- que les rencontres en personne ont contribué à l’établissement de réseaux nationaux; cependant, bien que l’*idée* de créer des réseaux se soit répandue lors des rencontres, leur création serait davantage attribuable à l’existence de champions et à des facteurs externes;
- que les rencontres ont également favorisé et accru la présence sur le Web.

Partenariats

Trois investisseurs sociaux importants ont soutenu programme — le CRDI, la société Microsoft et la DDC. L’analyse de ce partenariat a confirmé ce que d’autres études du CRDI sur les partenariats avaient constaté : les partenaires sont souvent soumis à des pressions différentes et le CRDI n’anticipe et n’établit pas toujours des stratégies de communication qui tiennent compte des besoins des bailleurs de fonds du secteur privé. En général, les premières étapes d’un projet fonctionnent bien, c’est au cours de la mise en oeuvre que surviennent les défis. Ce **partenariat** a dû parfois composer avec ses tensions et ses contraintes, mais les trois principaux investisseurs sociaux ont réussi à diriger un programme de travail qui est allé dans le sens de sa vision première, à savoir que telecentre.org s’emploierait à renforcer l’univers des télécentres à l’échelle mondiale.

Suivi et évaluation

Il est impératif d’améliorer les systèmes de suivi, d’évaluation et d’analyse des retombées afin de fournir aux responsables des politiques des données probantes montrant que les télécentres sont utiles aux citoyens et à long terme, le pilier *recherche* portera des fruits dans ce domaine.

Gestion du programme

Malgré un certain chevauchement, il n’y a pas eu beaucoup de collaboration entre les différents piliers, à l’exception du Forum des leaders des télécentres et d’autres activités organisées par les piliers *réseaux* et *mutualisation des connaissances*. Ce travail en vase clos a nui aux efforts déployés par telecentre.org pour établir son image de marque, en plus de privilégier, au sein de la communauté telecentre.org, un esprit de partenariat plutôt qu’un esprit de *collégialité*.

Coûts et avantages

Les coûts et avantages du programme sont loin d’être tranchés. La plupart des participants à l’examen ont jugé le financement suffisant. Il est vrai que l’important appui financier a pu aider à l’essor du programme à court terme. Cependant, on s’est dit préoccupé par l’équilibre à assurer entre une croissance rapide et une croissance fondée sur des relations solides établies sur la confiance et l’effort conjoint.

L'avenir

Le milieu des télécentres et, plus précisément, la communauté telecentre.org, font face à deux forces contraires : une force centripète qui tend vers la convergence, l'homogénéité, l'esprit de collaboration et l'échange — sans doute l'incidence la plus fructueuse du programme —, et une force centrifuge qui tend, en raison de perceptions et d'objectifs différents, au morcellement du mouvement mondial des télécentres. Grâce au leadership dynamique exercé par les promoteurs de telecentre.org et au financement dont le programme a pu bénéficier, la force centripète l'a emporté sur la force centrifuge. Le transfert de la responsabilité du programme et la réduction progressive du financement risquent fort de mettre la poursuite des activités à rude épreuve.

Les auteurs du rapport formulent 20 recommandations quant à la mise en oeuvre de la Fondation telecentre.org, ainsi qu'à l'intention du CRDI, du secteur privé et d'autres bailleurs de fonds concernant l'établissement de partenariats semblables.

Élaboration d'outils et de méthodes

L'évaluation de la recherche au service du développement pose tout un défi et nécessite des outils et des méthodes appropriés. La Section de l'évaluation s'emploie constamment à améliorer les outils et les méthodes pour soutenir le Centre dans ses activités de programmation. Même si les travaux en ce sens ont porté sur plusieurs sujets cette année (entre autres, le transfert de la responsabilité de la cartographie des incidences), ce rapport met l'accent sur un nouveau domaine d'importance : l'utilisation de l'analytique Web à la fois comme outil de marketing et outil d'évaluation.

Les outils d'analytique Web au service de l'évaluation

Alors que la technologie envahit tous les aspects de la société et qu'augmente l'utilisation d'Internet, l'informatique permet de suivre, d'analyser et de constituer des dossiers sur les activités qui y sont menées. Ainsi, grâce à l'analyse des données (l'analytique Web), il est possible d'observer la circulation de l'information et des idées de façon beaucoup plus détaillée que jamais auparavant. On peut ainsi réunir de l'information en temps réel et dégager les tendances qui se manifestent dans la société. Conçue au départ pour analyser le trafic et les activités ayant cours sur les sites Web, l'analytique Web offre également aux évaluateurs de précieux outils leur permettant de mieux comprendre la façon dont les résultats de la recherche sont diffusés et utilisés.

L'époque où la bibliothèque constituait le premier espace de découverte de nouveaux sujets, domaines et idées est révolue. Internet est en effet devenu une plateforme universelle donnant accès à la recherche et permettant d'en faire connaître les résultats et d'en faire la promotion. De plus en plus, les extraits des recherches appuyées par le CRDI, et les idées qui les sous-tendent, sont diffusés sous forme numérique sur Internet. Des livres, des rapports, des idées, et même des conversations, sont accessibles sur les pages Web des programmes du CRDI, sur les sites Web des partenaires, dans la Bibliothèque numérique du CRDI et, de plus en plus, dans les médias sociaux. À mesure que l'on recourt à Internet pour consulter et diffuser les résultats de recherche, l'analytique Web peut contribuer à expliquer et à décrire certains aspects de cette utilisation.

Les outils d'analytique Web offrent au CRDI la possibilité d'adopter une démarche plus stratégique afin d'appuyer l'utilisation des résultats de la recherche au service du développement. Vus sous l'angle d'un processus d'évaluation, ils deviennent une source utile de données et d'information pouvant servir à comprendre la promotion de la recherche, la diffusion de la recherche et le transfert des connaissances, en vue de les optimiser.

Objectif

Matthew Walton, stagiaire à la Section de l'évaluation, a réalisé une étude exploratoire afin de déterminer l'utilité et l'applicabilité des outils d'analytique Web pour évaluer la diffusion et l'utilisation des résultats de la recherche et des innovations. Elle portait sur

la cartographie des incidences — dont la Section de l'évaluation vient de transférer la responsabilité à une communauté virtuelle d'apprentissage — comme étude de cas. On a utilisé l'analytique Web afin de déterminer l'étendue de la diffusion de l'information sur la cartographie des incidences de par le monde et les moyens par lesquels on en prend connaissance.

Méthodologie

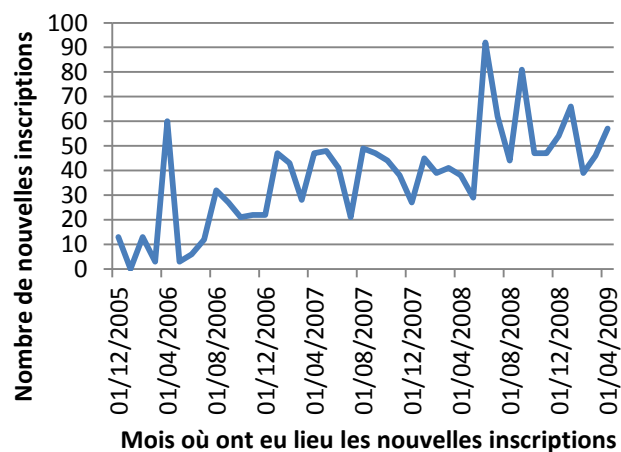
Les données de l'étude ont été obtenues grâce à des logiciels de surveillance de sites Web tels que Google Analytics, Google Insights, White Noise et LexiURL. Chacun procure différents types de données de suivi Internet (analyse de sites Web, recherches globales de Google, suivi des médias sociaux ou la cartographie des réseaux URL, respectivement)⁶. En plus de cette cueillette de données, l'étude comportait des entretiens avec des utilisateurs de la cartographie des incidences et une enquête auprès des membres de la communauté d'apprentissage.

Grandes constatations quant à l'applicabilité de l'analytique Web à l'évaluation

1^{re} constatation. Il est possible d'évaluer l'intérêt accordé à la recherche en suivant les tendances des activités qui ont cours sur Internet.

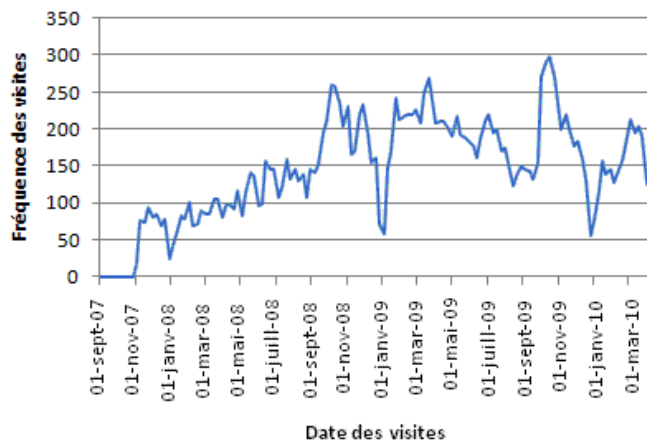
Illustration. Quelque 68 % des gens ayant découvert la cartographie des incidences ont cherché à en savoir plus à ce sujet au moyen d'Internet. Ainsi, les tendances relatives à l'utilisation d'Internet, mesurées par l'analytique Web, peuvent servir à évaluer l'intérêt global porté à la cartographie des incidences. En examinant au fil du temps des paramètres tels que le nombre de nouveaux membres inscrits (figure 1), les recherches effectuées sur Google pour les mots « outcome mapping » (cartographie des incidences) et l'accès au site outcomemapping.ca par l'intermédiaire de moteurs de recherche (figure 2), on constate une augmentation, quoique irrégulière, de l'intérêt porté à la cartographie des incidences au fil du temps.

Figure 1. Inscriptions de nouveaux membres par mois sur le site outcomemapping.ca, de 2005 à 2009



⁶ Pour obtenir des renseignements détaillés sur ces applications, consulter le rapport intégral, [Using Web Analytics Tools to Evaluate the Diffusion of Outcome Mapping](#).

Figure 2. Nouveaux visiteurs ayant accédé au site outcomemapping.ca par l'intermédiaire de moteurs de recherche



2^e constatation. La ventilation des visites au site Web par région fournit des renseignements utiles sur les activités (connues et non connues) qui contribuent à la diffusion géographique de la recherche.

Illustration. L'étude souligne que les tendances des données de l'analytique Web observées à l'intérieur d'un regroupement géographique peuvent être un indicateur utile des répercussions des activités hors ligne *connues*. Par exemple, alors que se déroulait l'étude, une formation sur la cartographie des incidences a eu lieu du 21 au 24 septembre

2009, à Vancouver. Au cours des deux mois suivants, le site Web de la communauté virtuelle d'apprentissage en matière de cartographie des incidences a enregistré une augmentation du nombre de visiteurs provenant de Vancouver (figure 3). La formation a suscité une hausse de l'intérêt et l'analytique Web a permis de déceler cette tendance. Il s'agit d'un cas particulier, mais l'établissement de données de référence relativement aux ateliers de formation et aux conférences permettrait aux évaluateurs de mesurer par la suite le succès relatif de ces activités.

Figure 3. Visites du site outcomemapping.ca provenant de Vancouver, au Canada

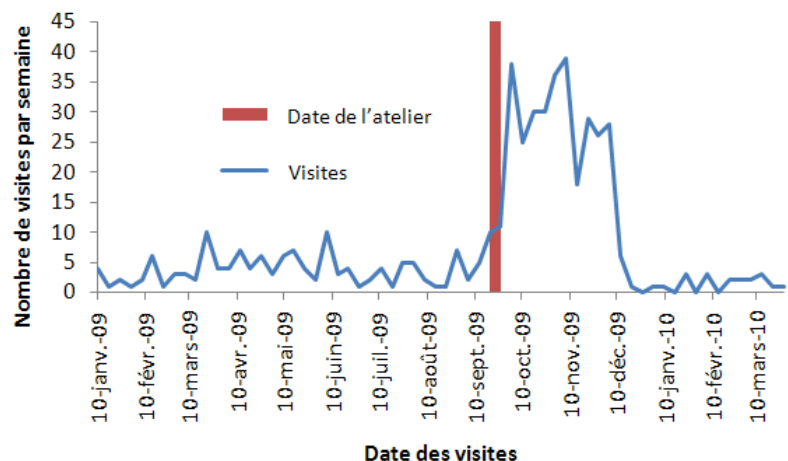
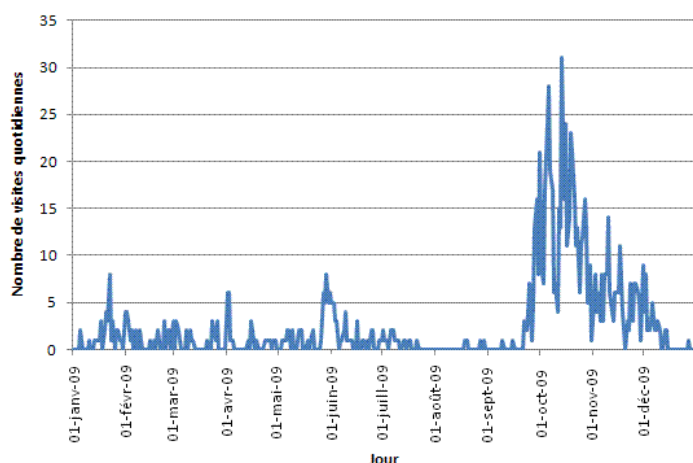


Figure 4. Visites quotidiennes du site outcomemapping.ca provenant du Venezuela en 2009



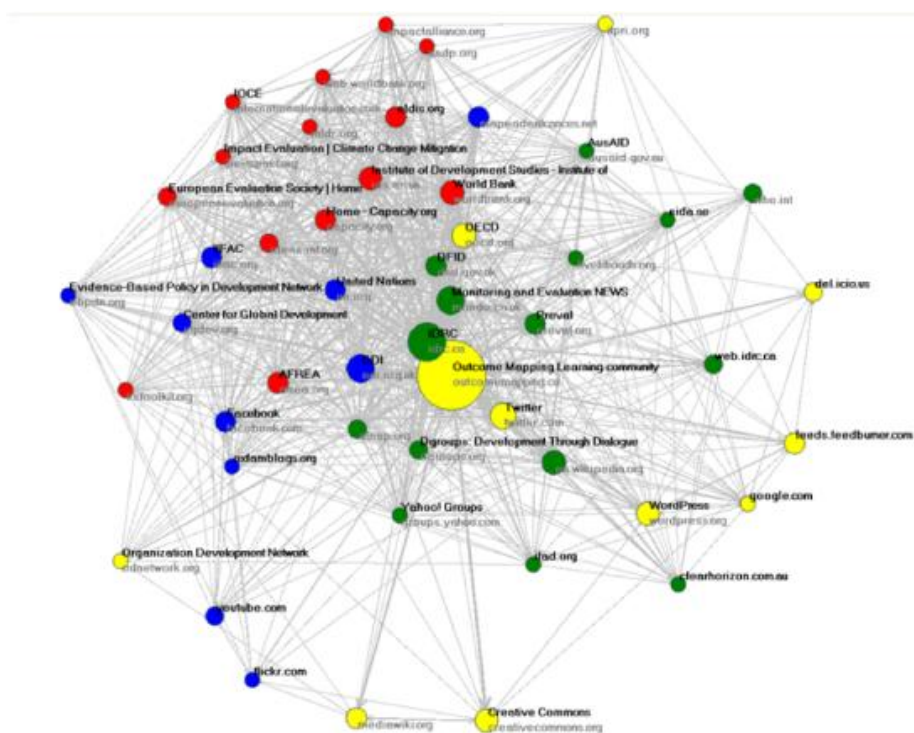
D'autre part, les tendances observées dans l'ensemble des visites d'un site Web provenant d'une même région peuvent être un indicateur d'activités *non connues*. Ainsi, au moment où l'étude avait lieu, il s'est produit une hausse importante de visites provenant du Venezuela (figure 4). Cette tendance indique qu'il existe un dialogue

sur la cartographie des incidences dans ce pays. Puisque cette dernière vise à améliorer la planification et l'évaluation des activités de développement, le fait que des discussions ont cours à son sujet dans les pays en développement est un signe utile de l'efficacité de l'appui accordé à cette méthode.

3^e constatation. Les liens virtuels et les discussions en ligne sont révélateurs du genre de publics pour qui la recherche est pertinente.

Illustration. Le diagramme suivant (figure 5) présente un réseau de sites Web (chaque cercle représente un réseau) reliés au site outcomemapping.ca. Chaque couleur désigne un ensemble de sites reliés entre eux, chacun étant lui-même relié à outcomemapping.ca. Selon le contenu qu'ils hébergent, ces ensembles font ressortir les thèmes suivants : l'évaluation, le développement international, les organisations internationales et les forums des médias sociaux. Ces thèmes sont étroitement liés aux idées qui sous-tendent la cartographie

Figure 5. Réseau des hyperliens au site outcomemapping.ca



des incidences, c'est donc dire que la diffusion de cette méthode sur Internet a permis d'atteindre des publics appropriés.

Les répercussions en ce qui concerne l'évaluation

Les outils d'analytique Web servent en général à mesurer le rendement des sites Web. Cependant, lorsqu'on utilise Internet comme dépôt de recherche et d'idées, ils permettent aussi de dégager des renseignements utiles sur leur étendue, leur utilisation et leur influence potentielle.

Du point de vue de l'évaluation, cette information peut servir à valider les objectifs stratégiques concernant l'utilisation de la recherche et à savoir comment ils sont atteints. Les outils peuvent permettre de répondre aux questions suivantes :

- Cette recherche est-elle consultée ? Dans l'affirmative, dans quelle mesure ?
- Les utilisateurs visés prennent-ils connaissance de la recherche ? Si oui, par quels moyens et comment peut-on rendre ces moyens plus efficaces ?
- Pour quels publics la recherche est-elle pertinente ? Dans quelle mesure ces publics peuvent-ils en faire avancer les résultats ?

Autrement dit, en fournissant des réponses à ces questions et à des questions similaires dans le cadre d'un processus d'évaluation, les outils d'analytique Web peuvent aider les organismes comme le CRDI et les partenaires de projets à déployer de façon plus stratégique leurs efforts visant à favoriser l'utilisation efficace de la recherche.

Survol de l'évaluation

Le renforcement des capacités d'évaluation est le dernier volet des travaux de la Section de l'évaluation. Cette portion du rapport traite des apports de la Section au renforcement des capacités cette année, ainsi que de ses réflexions sur la planification de l'évaluation au Centre.

Tous les ans, la Section examine les évaluations et se penche sur plusieurs questions. En premier lieu, elle détermine qui effectue les évaluations au Centre. Conformément à la pratique du Centre visant à soutenir le leadership des pays du Sud en matière de développement international, elle s'efforce d'atteindre un équilibre entre les évaluateurs venant du Nord et ceux venant du Sud; elle recherche également une répartition équilibrée entre les hommes et les femmes. Ce rapport ne présente aucune donnée à cet égard, car la situation n'a pratiquement pas changé depuis plusieurs années. La proportion d'évaluateurs venant du Nord demeure un peu plus élevée, et les hommes sont un peu plus nombreux que les femmes. Cela correspond à la réalité constatée dans le domaine de l'évaluation et ne justifie donc pas que l'on s'y attarde.

Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation

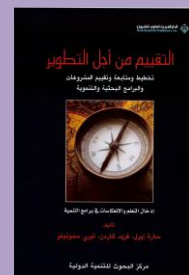
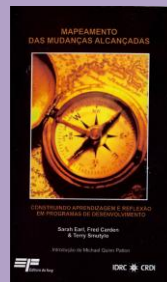
Étant donné que le système d'évaluation du CRDI est un système décentralisé, la Section de l'évaluation n'est pas la seule à conclure des contrats avec des évaluateurs externes. Les membres de la direction, le personnel des programmes, celui des bureaux régionaux et les partenaires de projets sont eux aussi parties aux contrats.

En 2009–2010, la Section de l'évaluation a reçu 22 rapports d'évaluations de projets et de programmes préparés par divers intervenants.

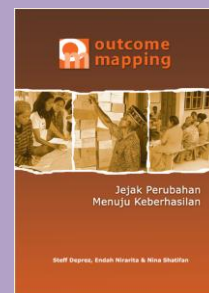
Les faits saillants en 2009–2010 au chapitre de la cartographie des incidences

Élaborée par des membres de la Section de l'évaluation en 2000, la cartographie des incidences continue d'influencer la pratique de l'évaluation dans le milieu du développement et ailleurs. La communauté virtuelle d'apprentissage, appuyée par la Section de l'évaluation, compte maintenant 2 200 membres inscrits et l'intérêt ne cesse de croître.

En appui à l'application accrue de la cartographie des incidences dans le monde, l'ouvrage *La cartographie des incidences – Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement* vient d'être traduit et publié en **arabe** et en **portugais**. Le livre existe maintenant en six langues.



Les utilisateurs indonésiens de la cartographie des incidences ont également rédigé un livre sur le sujet. S. Deprez, E. Nirarita et N. Shatfan sont les auteurs de cet ouvrage qui se veut un guide d'utilisation fondé sur leur vécu en la matière.

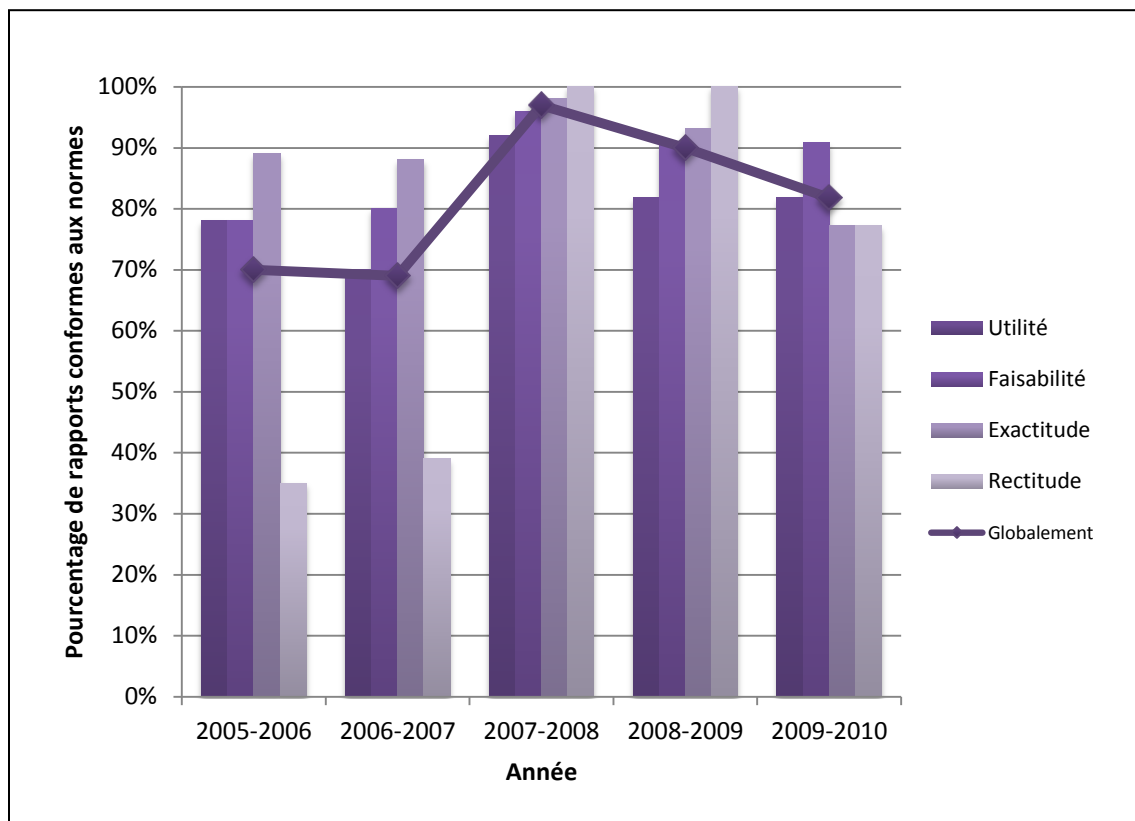


La Section de l'évaluation apprécie la qualité de chaque rapport en fonction de quatre critères établis à partir des normes d'évaluation entérinées par des associations d'évaluation internationales :

- **l'utilité** renvoie à la mesure dans laquelle les évaluateurs établissent explicitement qui sont les utilisateurs et à quoi sert l'évaluation et expliquent comment les utilisateurs ont participé au processus;
- **la faisabilité** renvoie à la mesure dans laquelle les méthodes et les démarches sont adaptées aux questions retenues aux fins de l'évaluation;
- **l'exactitude** renvoie à la mesure dans laquelle les rapports d'évaluation présentent des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes, obtenues par l'application de méthodes éprouvées et adéquates;
- **la rectitude** renvoie au respect de normes en matière d'éthique.

La figure 6 présente un résumé de la qualité des rapports d'évaluation présentés au CRDI au cours des cinq dernières années. Elle indique la notation moyenne accordée à chaque critère pour l'ensemble des rapports d'évaluations de projets et de programmes, ainsi que la notation moyenne globale par année.

Figure 6. Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation 2005–2010



Selon les appréciations de la qualité effectués par la Section de l'évaluation et d'autres membres du personnel du CRDI, 17 des 22 rapports reçus en 2009–2010 ont été jugés de qualité acceptable⁷. En comparaison des deux années précédentes, cela représente une *baisse* du pourcentage global des rapports de qualité acceptable, cinq d'entre eux ayant été jugés de qualité inacceptable⁸. Au cours des deux années précédentes, le pourcentage des rapports dont la qualité avait été jugé acceptable était de 100 %.

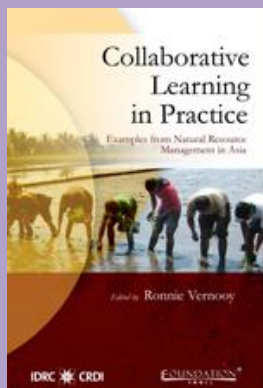
Étant donné la baisse de qualité survenue ces deux dernières années, la Section de l'évaluation estime important d'aborder la question avec les programmes pendant l'année à venir. La Section continuera d'appuyer les améliorations relatives à la qualité de l'évaluation et de suivre la situation.

⁷ Un rapport est jugé acceptable lorsqu'il reçoit une notation acceptable pour au moins deux des critères.

⁸ Lorsqu'un rapport est jugé inacceptable, la Section de l'évaluation présente des observations détaillées afin d'améliorer les évaluations à l'avenir.

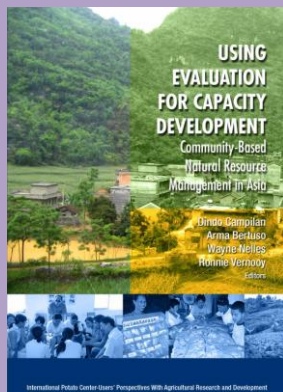
Publications portant sur l'évaluation au CRDI en 2009–2010

Collaborative Learning in Practice, sous la direction de Ronnie Vernooy. Inspiré de recherches et d'expériences concrètes émanant de Chine et d'Asie du Sud et du Sud-Est, ce livre présente et analyse des démarches nouvelles en matière d'apprentissage collaboratif et de communautés de praticiens. Les études de cas illustrent comment, grâce aux efforts conjugués de chercheurs et d'autres acteurs, des collectivités sont en mesure de relever les défis que pose la gestion des ressources naturelles et d'en tirer les leçons.



Using Evaluation for Capacity Development, sous la direction de Dindo Campilan, Arma Bertuso, Wayne Nelles et Ronnie Vernooy.

Cette monographie regroupe neuf études de cas réalisées en Asie du Sud-Est par l'Evaluating Capacity Development Initiative. Le thème central : les efforts déployés dans le domaine du renforcement des capacités sont davantage efficaces lorsque l'évaluation fait partie intégrante du processus et reçoit l'adhésion de toutes les parties prenantes.



Planification de l'évaluation

Au CRDI, chaque programme est tenu de soumettre un plan de travail pour l'année à venir à la Direction générale des programmes. Ce plan comprend les évaluations en cours et celles prévues dans l'année. L'annexe 3 fournit un résumé des évaluations que la Section de l'évaluation a reçues cette année; l'annexe 2 présente les plans d'évaluation des programmes pour l'année à venir.

Apprentissage en matière d'évaluation au Centre

Innovation en matière d'évaluation : des idées qui méritent d'être échangées est un cycle d'exposés et d'ateliers sur l'évaluation coordonné par la Section de l'évaluation à l'intention des employés du CRDI et d'experts oeuvrant en suivi et évaluation. Trois activités ont eu lieu cette année.

La complexité et l'évaluation, avec Patricia Rogers (le 5 mai 2009)

Dans un exposé donné au CRDI, Patricia Rogers, professeure en évaluation du secteur public au Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT University), a présenté un cadre permettant de saisir les degrés de complexité en matière d'évaluation. Elle a établi la typologie suivante pour les interventions, ou leurs aspects : simple, compliqué et complexe. Elle a ensuite expliqué ce que cela suppose du point de vue de la gouvernance, de la causalité, des données probantes et de la reddition de comptes. M^{me} Rogers a démontré la nécessité d'aborder les évaluations au moyen de stratégies adaptées, qui prennent en compte la complexité de la situation.

Discussion sur l'évaluation avec Michael Quinn Patton : nouvelles conceptions de l'utilisation (le 25 juin 2009)

Michael Quinn Patton est un expert de premier ordre en matière d'évaluation et l'auteur d'un ouvrage intitulé *Utilization-Focused Evaluation* (2008) qui fait autorité dans le domaine. Lors de son exposé au CRDI, il a fortement invité le Centre à aller encore

plus loin dans l'utilisation des évaluations en s'engageant dans un apprentissage et une réflexion organisationnels continus. Selon lui, il importe de faire la différence entre les convictions et les connaissances, grâce à une compréhension obtenue au moyen de la triangulation. Il a d'ailleurs abordé plusieurs sources permettant d'obtenir une bonne triangulation.

Séance de réflexion sur l'évaluation d'impact (le 20 novembre 2009)

En raison de l'importance du débat sur l'évaluation d'impact pour le développement, et de l'éventail des perspectives qui s'inscrivent dans ce débat, la Section de l'évaluation a organisé une séance de réflexion d'une demi-journée sur l'évaluation d'impact, pour laquelle elle avait invité trois chefs de file dans les domaines du développement international et de l'évaluation d'impact : Lant Pritchett, de l'Université Harvard, Sanjeev Khagra, de l'Université de Washington, et Sanjeev Sridharan, de l'Université de Toronto. Les trois spécialistes ont échangé leurs réflexions et leurs perspectives sur la façon dont l'évaluation d'impact appuie la recherche au service du développement et exerce une influence dans ce domaine. Ce séminaire visait à aider les employés du CRDI à comprendre ce qu'est l'évaluation d'impact dans le contexte de la recherche au service du développement et à les outiller afin qu'ils puissent étudier les questions relatives à l'impact et intégrer ces idées à la programmation du CRDI.

Annexe 1. Sigles

ACCA	programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique
AERC	Consortium pour la recherche économique en Afrique
AHEAD	Association for Higher Education and Development
ARTNeT	Asia-Pacific Research and Training Network on Trade
ASTA	Analyses situationnelles sur le tabagisme en Afrique
ATPS	Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique (African Technology Policy Studies Network)
CCLAT	Convention-cadre pour la lutte antitabac
CEA	programme Connectivité et équité dans les Amériques
CICT	Commission on Information and Communications Technologies (Philippines)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
DFPC	programme Droits des femmes et participation citoyenne
DPDA	Division des partenariats et du développement des affaires
ÉCOSANTÉ	programme Écosystèmes et santé humaine
EGRN	domaine de programme Environnement et gestion des ressources naturelles
GES	programme Gouvernance, équité et santé
GRACE	réseau Gender Research in Arab Countries into ICTs for Empowerment
HDCN	Human Development and Capabilities Network
IDS	Institute of Development Studies
IM	Initiative micronutriments
INBAR	Réseau international sur le bambou et le rotin
IPS	domaine de programme
IRCRS	Initiative de renforcement des capacités de recherche en santé
IRSM	Initiative de recherche en santé mondiale
ISIF	Information Society Innovation Fund
IPS	domaine de programme Innovation, politique et science
ITS	programme Innovation, technologie et société
LIRNEasia	Learning Initiatives for Network Economies in Asia
MCP	programme Mondialisation, croissance et pauvreté
NEHSI	projet Données probantes et systèmes de santé au Nigeria
NEPED	Projet de protection de l'environnement et de développement économique de l'État du Nagaland
PANACeA	collectif sur l'adoption et l'application de la cybersanté (PAN Asian Collaboration for Evidence-based e-Health Adoption and Application)
PARSEP	Projet régional d'appui aux cadres nationaux de suivi-évaluation des stratégies de réduction de la pauvreté
PCD	programme Paix, conflits et développement
PICTURE	Poverty and Information and Communication Technology Systems in Urban and Rural Eastern Africa
PRE	programme Pauvreté rurale et environnement
PSE	domaine de programme Politique sociale et économique

RAE	Rapport annuel sur l'évaluation
RIA!	Recherche TIC Afrique
RMCT	programme Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac
SCR-CALA	Subventions pour la coopération en recherche entre le Canada, l'Amérique latine et les Antilles
SIRCA	Strengthening ICTD Research Capacity in Asia
SISERA	Secrétariat d'appui institutionnel à la recherche économique en Afrique
SRIFM	Secrétariat du Réseau international de forêts modèles
TIC	technologies de l'information et de la communication
TIC-D	domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement
TIPS	Secrétariat pour une politique commerciale et industrielle (Trade and Industrial Policy Strategies)
WETV	Global Action Television Network

Annexe 2. Plan d'évaluation de l'exercice 2010–2011

Agriculture et environnement

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Adaptation aux changements climatiques en Afrique	Évaluations ciblées dans le but de tirer des leçons du vécu d'ACCA en matière de renforcement des capacités Évaluations ciblées dans le but de tirer des leçons du vécu d'ACCA en matière de recherche-action participative	<i>Aucune en ce moment</i>
Agriculture et sécurité alimentaire	<i>Aucune en ce moment</i>	Initiative régionale concernant la demande d'eau (WaDImena) (30 000 \$)
Changements climatiques et eau	<i>Aucune en ce moment</i>	<i>Aucune en ce moment</i>
ÉCOSANTÉ	Autoévaluation d'institutionnalisation de l'approche Écosystème et santé humaine en Afrique de l'Ouest et du Centre (COPES-AOC)	Étude sur le suivi-évaluation dans le cadre des projets d'écosanté, menée en collaboration (138 000 \$)

Politique sociale et économique

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Initiative Think tank	<p>Enquête auprès du milieu des politiques (avec GlobeScan) — Amérique latine et Asie du Sud (300 000 \$)</p> <p>Examen par les pairs — Amérique latine et Asie du Sud (30 000 \$)</p> <p>Préparation de l'examen externe de l'initiative (on retiendra les services d'un consultant indépendant, qui aidera à concevoir les activités de l'initiative afin de mieux la préparer à l'examen externe prévu en 2013) (80 000 \$)</p>	<p>Enquête auprès du milieu des politiques (avec GlobeScan) — Afrique (182 000 \$)</p> <p>Examen par les pairs — Afrique (21 000 \$)</p>
Droits des femmes et participation citoyenne	<p>Renforcement des capacités en Afrique en matière de droits des femmes et participation citoyenne (30 000 \$)</p> <p>Méthodologie de recherche féministe</p> <p>Influence que le projet 105463, La protection sociale des migrantes sénégalaises évoluant dans les activités agricoles et les services particuliers en Espagne, a exercée sur les politiques</p>	<p>Projet 104909, Institut de formation sur les droits des femmes, la participation citoyenne et la gouvernance en Afrique subsaharienne</p> <p>Décentralisation, droit à la terre et édification de la participation citoyenne des femmes</p> <p>Droits en matière de sexualité et de reproduction, inégalités sociales et politique en Amérique latine</p>
Mondialisation, croissance et pauvreté	<p>Évaluation prospective du projet 104241, Recherche sur la concurrence pour le développement économique</p> <p>Évaluation du projet 104247, ARTNeT – phase II</p> <p>Projet 104071, HDCN</p> <p>Analytique Web pour les pages Web de MCP (avec la Section de l'évaluation)</p>	PARSEP

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Paix, conflits et développement	<p>Évaluation du concours de recherche sur la mondialisation, les conflits et la consolidation de la paix</p> <p>Évaluation du projet de renforcement des capacités de l'Université pour la paix (UPEACE)</p> <p>Évaluation stratégique du <i>Journal of Peacebuilding and Development</i></p>	<i>Aucune en ce moment</i>

Recherche pour l'équité en santé

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Initiative de recherche en santé mondiale	<p>Examen externe du 2^e cycle de programmation (avril 2006 à avril 2011) de GES</p> <p>Partenariat entre la DDC et GES (59 600 \$)</p> <p>Renforcement de la gouvernance des systèmes de santé en Amérique latine — phase I (12 000 \$)</p> <p>Projet 104374, Partenariat Mexique-Canada en vue de l'application des connaissances (20 000 \$)</p> <p>Projet 103998, Le cadre d'analyse de la gouvernance, une approche de recherche sur les systèmes de santé</p> <p>Évaluation des trois premières années de la composante d'apprentissage de l'IRCRS (50 000 \$)</p>	Diverses évaluations se rapportant à NEHSI : preuve de l'influence, preuve des impacts, mini-évaluation organisationnelle de la section du suivi-évaluation du ministère fédéral de la Santé du Nigeria

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Initiative de recherche en santé mondiale	<p>Étude sur l'IRSM par rapport aux organismes et ministères partenaires (20 000 \$)</p> <p>Étude spéciale : recensement des dossiers de la santé auxquels l'IRSM s'intéresse</p> <p>Étude sur la perception des équipes financées par l'IRSM de ce qu'est la valeur ajoutée apportée par l'IRSM par rapport aux autres bailleurs de fonds qu'elles connaissent, et des raisons pour cela (15 000 \$)</p> <p>Étude sur les enseignements tirés par l'IRSM de ses activités et résultats</p> <p>Étude de la façon dont l'IRSM relève, consigne et diffuse les enseignements tirés et les bonnes pratiques</p> <p>Étude de cas comparant et contrastant les divers modèles de collaboration auxquels ont recours les programmes de l'IRSM</p> <p>Étude de cas portant sur les questions et les défis d'ordre éthique associés aux partenariats de recherche en santé mondiale (100 000 \$)</p> <p>Examen officiel de l'IRSM 2010 (55 000 \$)</p>	<p>Étude de cas sur les démarches de renforcement des capacités recherche en santé mondiale — Programme de partenariat Teasdale-Corti (250 000 \$)</p>
Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac	<p>Évaluation du processus CRDI-ASTA-RMCT-Gates (50 000 \$)</p> <p>Analyse des données découlant de la cartographie des incidences des concours de RMCT visant l'octroi de petites subventions de recherche dans le cadre de la CCLAT (20 000 \$)</p>	<p>Examen externe de RMCT (57 000 \$)</p>

Technologies de l'information et de la communication au service du développement

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Pan Asie	<i>Aucune en ce moment</i>	Toutes les évaluations relatives au projet Renforcement des capacités d'évaluation dans le domaine des TIC-D (DECI) : ISIF, LIRNEasia, méga-projet DREAM IT réalisé en Mongolie, PANACeA, SIRCA
Connectivité et équité dans les Amériques	Évaluation évolutive (125 000 \$) Mise au point d'un système de suivi-évaluation intégré (80 000 \$)	Évaluation axée sur l'utilisation du projet d'approvisionnement en ligne
ACACIA	RIA! GRACE (100 000 \$) PICTURE (100 000 \$) Étude sur les TIC et la santé (100 000 \$)	Évaluation des réseaux

Innovation, politique et science

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Innovation, technologie et société	Constitution d'une communauté de praticiens; incidences de projets donnés (10 000 \$ - 15 000 \$)	Impact sur les politiques; mesure dans laquelle les résultats des projets renvoient un point de vue équilibré et impartial sur les organismes génétiquement modifiés
Fonds d'encouragement	Rapport d'étape	<i>Aucune en ce moment</i>

Autres programmes

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Programme de bourses	Examen interne du Programme de bourses, 2000-2010 Mise à jour de l'étude de suivi du devenir professionnel (Canada)	Projet 104617, Renforcement des capacités de recherche sur la paix et la sécurité en Afrique de l'Est
Partenariats canadiens	Étude de suivi du devenir professionnel de l'Association des universités et collèges du Canada Étude de suivi du devenir professionnel et retour sur l'atelier à l'Université de la Saskatchewan Étude de suivi du devenir professionnel du groupe de 2010 de SCR-CALA – CUSO-VSO et AHEAD	<i>Aucune en ce moment</i>
Initiatives spéciales au Moyen-Orient	<i>Sans objet</i>	Fonds pour la bonne gouvernance au Moyen-Orient Comité de dialogue libano-palestinien

Autres programmes

Programme	Nouvelle évaluation	Évaluation en cours
Communications	<i>Aucune en ce moment</i>	<i>Aucune en ce moment</i>
Section de l'évaluation	<i>Aucune en ce moment</i>	Examen externe d'ACACIA Examen externe de Pan Asie Examen externe de CEA Examen externe de GES Examen externe d'ITS
Division des partenariats avec les bailleurs de fonds	<i>Aucune en ce moment</i>	<i>Aucune en ce moment</i>

Annexe 3. Rapports d'évaluation reçus par la Section de l'évaluation en 2009–2010

Rapports d'évaluations de projets et de programmes

Date, titre, auteur(s)	Domaine de programme, programme	Projet(s) visé(s)	Période visée	Pays
Mai 2006, Pan Asia ICT R & D Grants Programme—Final Report , Richard Labelle	TIC-D, Pan Asie	101060	2002–2005	Asie
Décembre 2006, Monitoring and Evaluation of Pilot Project: Child Support, Poverty and Gender Equality in the Caribbean , Lynette Joseph-Brown	PSE, DFPC	102617 / 105493	2004–2008	Caraïbes
Octobre 2007, African Virtual Open Initiatives and Resources (AVOIR)—Internal Evaluation , Philipp Schmidt	TIC-D, ACACIA	102509	2004–2007	Afrique subsaharienne
Février 2008, Evaluación Participativa: del Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Campaña Nacional de Diálogo Interétnico ¡Nuestra diversidad es nuestra fuerza! , Nathalia Ortiz	S.O.	104666	S.O.	Guatemala
Avril 2008, Knowledge Access for Rural Interconnected Areas Network KariaNet—A Self-Assessment Study , Zaid Moussa et Rathin Roy	TIC-D, ACACIA	102206	2005–2007	Moyen-Orient et Afrique du Nord
Septembre 2008, Training Institute: Women's Rights, Citizenship and Governance in Sub-Saharan Africa—Evaluation , Shamim Meer	PSE, DFPC	104909	2007–2008	Afrique subsaharienne
Octobre 2008, Independent Review of the African Network Operators Group (AfNOG) , Lyman Chapin et Chris Owens	TIC-D, ACACIA	104973	1999–2008	Afrique

Date, titre, auteur(s)	Domaine de programme, programme	Projet(s) visé(s)	Période visée	Pays
Octobre 2008, Regards croisés sur l'excision à l'heure des TIC : jeunes et genre, au coeur de la citoyenneté—Rapport d'évaluation du Projet de recherche "Contribution des TIC à l'abandon de l'excision en Afrique francophone, rôle citoyen des jeunes" , Marie-Hélène Mottin-Sylla et Joëlle Palmieri	TIC-D, ACACIA	S.O.	S.O.	Afrique de l'Ouest
Novembre 2008, The IDRC Tracer Study on NEPED , Amba Jamir	EGRN, PRE	105412	2008–2009	Nagaland (Inde)
Décembre 2008, Final Report Gender Evaluation: Summary and Way Forward/Next Steps of Governance Equity and Health Program , Neena Sachdeva et Dana Peebles	GES	S.O.	2008	Mondial, Asie, Afrique subsaharienne, Amérique latine et Caraïbes
Décembre 2008, Evaluation of the African Transitional Justice Research Network , Brandon Hamber	PSE, PCD	105353	2006–2008	Afrique
Avril 2009, Strengthening Resilience in Tsunami-affected Communities of India and Sri Lanka—Project Evaluation Report , Julian F. Gonsalves	TIC-D, Pan Asie	103594	2006–2009	Inde et Sri Lanka
Avril 2009, Investment Climate and Business Environment Research Fund—Evaluation Report , Simon White	DPDA	104211	2006–2009	Afrique
Avril 2009, Evaluation of Peace, Conflict, and Development (PCD) Research Support in Countries and Regions Affected by Violent Conflict , Emery Brusset, Clotilde Gouley, Mark Hoffman et Annina Mattsson	PSE, PCD	104848	2002–2009	Ouganda, Sri Lanka, Palestine et Colombie
Mai 2009, WFSJ Peer-to-Peer Mentoring Project (SjCOOP): Evaluation and Recommendations , Michael Graham	IPS, ITS	103349	2006–2007	Afrique et Moyen-Orient

Date, titre, auteur(s)	Domaine de programme, programme	Projet(s) visé(s)	Période visée	Pays
Mai 2009, Rapport d'évaluation de Projet: Institutionnalisation du genre, des droits et de la citoyenneté des femmes dans l'enseignement supérieur à l'UCAD , Cheikh Tidiane	S.O.	S.O.	0	Mondial
Octobre 2009, Evaluation of the Project Biosafety Management of Genetically Modified Crops—China: Final Evaluation Report , Jose Falck-Zepeda	IPS, ITS	103783	2006–2009	Chine
Novembre 2009, Evaluation of the IDRC Project on Capacity Building in Resource Mobilization , Michael W. Bassey	DPDA	102564	2003–2009	Afrique, Asie, Amérique latine et Moyen-Orient
Novembre 2009, Mid-Term Review: Sustainable Management of Algerian Steppes: A Participatory Learning Approach , Marielle Dubbeling	EGRN, PRE	104555	2007–2009	Algérie
Novembre 2009, A Community of Practice in EcoHealth – Toxics in Latin America and the Caribbean: Advancing Ecohealth in Latin America , Terri Willard et Jacobo Finkelman	EGRN, ÉCOSANTÉ	101818	2003–2010	Amérique latine et Caraïbes
Janvier 2010, Asian Partnership on Emerging Infectious Diseases Research (APEIR) , Chun Lai	EGRN, ÉCOSANTÉ	104320	2005–2009	Asie

Rapports d'examens externes

Date, titre, auteur(s)

Novembre 2009, **Growth, Globalization and Poverty (GGP) Program**, Christopher Scott, Yazid Dissou et Kunal Sen

Décembre 2009, **Canadian Partnerships Program**, Dal Brodhead et Wendy Quarry

Février 2010, **Peace, Conflict, and Development (PCD) Program**, Luc Reyckler, Cheyanne Scharbatke-Church et Philip Thomas

Février 2010, **Women's Rights and Citizenship (WRC) Program**, Janet Billson-Mancini, Shoa Asfaha et Ranjita Mohanty

Mars 2010, **Evaluation Unit**, Ailish Byrne, Ian C. Davies et A.K. Shiva Kumar

Rapports d'évaluations stratégiques

Date, titre, auteur(s)

Juin 2009, **Evaluation of the International Development Research Centre's Experience with the Devolution of International Secretariats**, Jim Armstrong et Alexa Khan

Novembre 2009, **The Large Conference Re-Imagined: Strategies, Dynamics, and Systems for IDRC's Convening Capacity**, Nick Ishmael Perkins et Nancy Okail

Annexe 4. Évaluations réalisées de 2005 à 2010

Exercice	Évaluations stratégiques	Examens externes	Nombre d'évaluations impulsées par les projets et les programmes
2005–2006	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Institut pour la connectivité dans les Amériques • Pan Amériques • Pan Asie 	23
2006–2007	<ul style="list-style-type: none"> • Octroi de subventions par voie de concours 		19
2007–2008	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Connectivité Afrique 	14
2008–2009	<ul style="list-style-type: none"> • Influence de la recherche sur les politiques • Évaluation de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Pauvreté urbaine et environnement • Pauvreté rurale et environnement • Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est • ÉCOSANTÉ 	23
2009–2010	<ul style="list-style-type: none"> • Participation du CRDI à des conférences d'envergure • Transfert de la responsabilité des secrétariats internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Paix, conflits et développement • Droits des femmes et participation citoyenne • Partenariats canadiens • Mondialisation, croissance et pauvreté 	22 ⁹

⁹ Pour la liste complète des évaluations impulsées par les projets et les programmes en 2009–2010, se reporter à l'annexe 3.

Annexe 5. Réponse de la direction

Réponse de la direction à l'examen externe de 2010 de la Section de l'évaluation du CRDI et au Rapport annuel sur l'évaluation 2010

Observations générales

La direction du CRDI a pris connaissance du rapport déposé en avril 2010 au terme de l'examen externe de la Section de l'évaluation mené par Ailish Byrne, Ian C. Davies et A.K. Shiva Kumar et en est satisfaite. Elle prend acte non seulement de l'opinion généralement positive des examinateurs, mais aussi des questions qu'ils ont soulevées. Elle a également pris connaissance du Rapport annuel sur l'évaluation 2010, préparé par le directeur de la Section de l'évaluation et en est satisfaite.

Conception de l'évaluation au CRDI

La direction du CRDI entend continuer de privilégier les évaluations axées sur l'utilisation, c'est-à-dire les évaluations dont les utilisateurs et les utilisations ont été clairement définis. Comme l'utilisation prévue d'une évaluation en dicte la méthodologie, le Centre préconise une multiplicité de méthodes. La direction se sert des évaluations à la fois pour la reddition de comptes et pour l'apprentissage au service du rendement. C'est à la direction qu'il incombe de rendre des comptes sur les résultats obtenus par les programmes et les activités du Centre et de faire rapport à ce sujet. Au CRDI, la fonction d'évaluation joue un rôle fondamental pour ce qui est de fournir et d'analyser les données probantes (ou d'en signaler le manque, le cas échéant) témoignant des résultats et du rendement, qu'ils soient bons ou mauvais.

Équilibre entre service à la clientèle et programmation

Par le passé, la Section de l'évaluation du CRDI s'est consacrée à deux types d'activités : l'apport de services d'évaluation à ses clients (lesquels relevaient principalement de la Direction générale des programmes et des partenariats) et l'exécution de sa propre programmation, c'est-à-dire la mise au point de divers outils et méthodes d'évaluation. Dans le cadre du premier type d'activités, la Section de l'évaluation a, entre autres, appuyé des examens externes des programmes, conseillé le personnel des programmes et les bénéficiaires de subventions sur des questions d'évaluation et commandé des évaluations stratégiques. Le second type d'activités l'a amenée par exemple à élaborer et à faire connaître des outils tels que l'évaluation organisationnelle et la cartographie des incidences et à permettre l'émergence d'une communauté de praticiens de l'évaluation en Asie du Sud.

La direction du Centre est convaincue que la Section de l'évaluation doit exécuter les deux types d'activités efficacement et de manière à ce qu'elles se renforcent mutuellement; durant la période que vise le Cadre stratégique 2010–2015, la Section de l'évaluation s'efforcera de tenir compte du temps qu'elle accorde à chacun de ces types d'activités. Elle tâchera également

de maintenir un équilibre entre les deux pour assurer un soutien adéquat et opportun aux activités d'évaluation des programmes.

Outils et méthodes d'évaluation

En accordant la priorité à la conception d'outils et de méthodes cadrant avec les besoins des programmes du Centre, la Section de l'évaluation renforcera ses services aux programmes.

Comme beaucoup d'autres choses, les outils et les méthodes d'évaluation ont un certain cycle de vie. De la même manière, le soutien consenti par le CRDI à l'élaboration, à l'essai, à la diffusion et à l'utilisation d'un outil ou d'une méthode est lui aussi assujéti à un cycle de vie. Lorsqu'un outil ou une méthode d'évaluation parvient à une certaine maturité et est utilisé par le milieu de l'évaluation et (ou) du développement, la Section de l'évaluation adapte son soutien pour se consacrer à autre chose et modifie (et réduit généralement) le rôle qu'elle joue par rapport à cet outil ou à cette méthode. Cela a déjà été le cas, comme en témoigne l'évolution du rôle assumé par le CRDI au cours des dernières années en ce qui a trait à la cartographie des incidences : auparavant très présent à titre de concepteur, promoteur et formateur, le CRDI se réserve maintenant un rôle beaucoup plus modeste et effacé. Comme l'ont signalé les membres du comité d'examen externe, une telle modification du rôle joué par le CRDI doit être communiquée clairement à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme. En se « détachant » d'un outil ou d'une méthode dont la conception s'est effectuée en son sein, par lui ou avec son soutien, le Centre accepte qu'il ne maîtrise plus cet outil ou cette méthode, et il accepte aussi que son mode d'utilisation et l'endroit où l'on s'en sert, ainsi que son évolution, échapperont à son autorité et à son influence.

Qualité des évaluations

La direction remarque certaines inégalités dans la qualité des évaluations menées ces dernières années, aussi s'engage-t-elle à prendre les mesures nécessaires pour s'assurer d'un niveau élevé de qualité des évaluations à l'avenir. Les membres du Comité de la haute direction ont d'ailleurs débattu de certains cas récents et en ont tiré des enseignements.

Évaluation du rendement du Centre

La direction prend note des préoccupations exprimées par le comité d'examen externe au sujet de la reddition de comptes au niveau organisationnel. Les observations faites à la rubrique Conception de l'évaluation au CRDI s'avèrent pertinentes à cet égard.

Au cours de la période visée par la Stratégie d'évaluation 2005–2010, le Centre a mis à l'essai le Cadre d'évaluation intégré (CEI). Si certaines personnes y ont vu une initiative précieuse pouvant fournir des données probantes impossibles à trouver ailleurs, le Comité de la haute direction, principal utilisateur du CEI, n'a jamais été pleinement convaincu de son utilité. Fidèle à sa préférence pour les évaluations axées sur l'utilisation, le Centre n'a pas poursuivi la mise au point du CEI. La direction du CRDI demeure néanmoins convaincue qu'elle dispose d'autres outils et indicateurs lui permettant d'évaluer le rendement de l'organisme, notamment l'évaluation annuelle du président par les membres du Conseil des gouverneurs, le succès relatif qu'a connu le CRDI, par rapport à d'autres, dans l'obtention de sommes provenant de l'enveloppe de l'aide internationale et d'autres bailleurs de fonds, ainsi que la réputation dont

jouit le Centre auprès de ses bénéficiaires et des parties prenantes et dont font état des sondages indépendants. Le CRDI continuera de suivre les débats tenus dans les cercles officiels d'Ottawa et ailleurs sur les façons de mesurer le rendement organisationnel, et il demeurera ouvert à la possibilité d'adopter de nouveaux cadres et outils.

Évaluation et communications

La direction estime que, même si le matériel contenu dans les évaluations peut s'avérer utile pour les communications de l'organisme, la Section de l'évaluation doit conserver son indépendance à l'égard tant des programmes du Centre que de ses communications. En tout temps, la Section de l'évaluation doit être en mesure de s'exprimer librement sur les questions reliées à son champ de compétence, en s'appuyant sur les meilleures données probantes qu'elle peut réunir.

Par ailleurs, le comité d'examen externe fait observer que la Section de l'évaluation n'a pas su communiquer ce qu'elle fait ni ses réalisations, en particulier au sein du CRDI et au Conseil, d'une manière entièrement satisfaisante. À l'avenir, elle s'efforcera de communiquer plus clairement ses réalisations et ses intentions aux parties prenantes internes et externes. La Stratégie d'évaluation 2010–2015 amorce ce processus.